Royal Canadian Mounted Police External Review Committee

Relocation —

A Painless Process?

DISCUSSION PAPER 2

103-02359/

Relocation —
A Painless Process?

© Minister of Supply and Services Canada 1989

Cat. No. JS 74-3/1-2

ISBN 0-662-56429-4

Royal Canadian Mounted Police
External Review Committee

Chairman
Honourable René J. Marin

Vice-Chairman
Jennifer Lynch

Members
Joanne McLeod
William Millar
Mary Saunders

Executive Director
Robert F. Benson

The Committee publishes a series of discussion papers to elicit public comment to assist the Committee in the formulation of recommendations pursuant to the Royal Canadian Mounted Police Act (1986). The views expressed in this paper are not necessarily the views of the Committee.

Comments are invited; they should be addressed to:

Mr. R.F. Benson
Executive Director
RCMP External Review Committee
Postal Box 1159
Station "B"
Ottawa, Ontario
K1P 5R2

Royal Canadian Mounted Police
External Review Committee

Discussion Paper Series

Number 2: Relocation

Director of Research
Gisèle Parent

with the assistance of
Jacques Courteau
Denis Kratchanov
Yvonne Martin

Consultant
Clive A. Petersen & Associates

Also published:

Discussion paper 1

Suspensions -
A Balanced View

FOREWORD

This research paper is the second in a series produced by the Research Directorate of the Committee for discussion purposes. It seeks to address the problems encountered by organizations and their employees who are relocated for employment purposes.

The information it contains on relocation policies and practices has been obtained from several sources:

(a) from a representative cross-section of private sector organizations including Air Canada, Canadian Pacific Ltd., and the Toronto Dominion Bank;

(b) from the Treasury Board of Canada;

(c) from the Royal Canadian Mounted Police which has its own relocation policy;

(d) through discussions with relocation specialists in the private and public sectors regarding actual application, trends and current concerns. Examples include the Ontario Provincial Police and the Government of Ontario;

(e) through discussions with companies and organizations which specialize in the relocation service industry. One example is ERC Relocation Services Ltd.;

(f) from survey documentation pertaining to specific aspects of relocation obtained through sources such as the Conference Board of Canada and Runzheimer International Ltd.

Throughout the paper, reference will be made to percentages of companies providing certain benefits on relocation of their employees. These percentages refer to the companies sampled including those who responded to formal surveys, such as Runzheimer. They are intended to be representative of the Canadian norm regarding relocation practices.

The paper does not address the distinction some companies may make between benefits provided to all employees, including "blue collar" workers, and those reserved for senior managers and executives. The various benefits outlined in this paper ought not to be seen as an exhaustive list which must be part of a relocation package at any given time. The paper assumes that relocation is a legitimate employment activity for both employer and employee, and on that basis it assesses the fairness of such activity based on relocation benefits established over time.

Robert F. Benson
Executive Director
RCMP External Review Committee

CONTENTS

		Page
I.	Introduction	1
II.	The Police Employer	6
III.	Relocation Considerations	9
	Social	9
	Spousal Employment	11
	Accommodation	13
	Isolated Posts/Hardship Areas	14
	Education	15
	Health/Medical Services	16
	Career Development	17
IV.	Relocation Assistance Programs	18
	Accommodation	18
	1. Guaranteed Home Sale Plan	18
	2. Guaranteed Equity Plan	22
	3. Reimbursement of Costs for Disposal of Principal Residence	24
	4. New Home Acquisition Fees	25
	5. Mortgage Interest Differential	27
	6. Low or Interest-Free Loans	28
	7. Housing Differential Allowances	29
	8. Accommodation Provided or Subsidized	30
	9. Interim Accommodation	31
	10. Househunting Trips	31
	Movement of Household and Personal Effects	32
V.	Other Considerations	36
	1. Relocation Counselling	36
	2. Isolated Posts/Hardship Areas	37
	3. Spousal Career Considerations	40
	4. Relocation on Retirement	41
VI.	Conclusion	43
	Bibliography	

RELOCATION - A PAINLESS PROCESS?

I. INTRODUCTION

The most valuable resource in any organization is its work-force. The success of the organization in attaining its mission, goals, and objectives can usually be demonstrated to be the direct result of the effective management of its human resources. This means that an employer must be careful to recruit those individuals who have the organizational "best fit" in terms of personal attributes, education, qualifications, and/or experience. Further, the employer must provide an environment which supports that individual's job performance and overall well-being. Under these conditions, both employer and employee needs are met, and fairness results.

The type and size of the organization have an impact on its approach to the management of employees. For example, organizations which require a highly specialized work force for which training is not generally available in public educational systems must provide this training themselves. Such an employer incurs significant costs which must be compensated for by low turnover of staff. Some high technology companies, banks, military institutions, police and fire organizations fall into this category.

Other employers fare better in terms of a ready trained work-force. These might include the trades and professions such as education, law, medicine and accounting.

Although a period of on-the-job training is required in most cases, the "bring-learn" ratio of the above employment groups differs. In the first group, the prospective employee brings certain personal attributes and knowledge, but must acquire from the employer specialized knowledge and skills required to perform the job. In the second group the prospective employee brings a considerable amount of knowledge and skills as well as personal attributes, and the training provided by the employer is principally to polish and refine these skills as well as to orient the employee to the organization. These are not mutually exclusive groups, however, and often employers have a need for a work-force which includes both groups.

Organizations, either private or public, with operations spread over a number of geographical locations are faced with human resource management challenges which generally do not exist in the case of single location employers. Fiscal constraints, operational needs and availability of qualified personnel force the multi-location employer to make a decision whether to recruit locally or to move an individual already employed in another location. The latter choice,

although perhaps warranted by circumstances, is not without costs, both to the employer and employee. The relocation can prove to be a painful experience for either, or both parties involved.

The employer's investment in time and money for initial recruitment and training plays a significant role in motivating such organizations to maintain and develop this work-force. The costs of hiring anew may be prohibitive and limiting in terms of the organization's mission, operational requirements or contractual responsibilities. The relocation of an employee in such cases can become the only viable answer to the employer's needs. The employer has little or no alternative as the qualifications, expertise and experience of an employee may be crucial to the development of certain products, the provision of specialized services, or the solving of a particular operational problem.

Relocations, however, are not without their disadvantages. For the employer, there are significant costs associated with moving employees, their families (where applicable) and their possessions. Disruption through movement of key personnel between office locations may require adaptation by more than the employee or employees relocated. Anxiety may be experienced by other office staff unsure of what

expectations will be placed on them as a result of personnel changes. This anxiety may also result in morale problems and diminished productivity.

Employees may also decide for career or personal reasons to refuse a relocation, leaving the employer with less desirable options in responding to organizational needs. The prospect of an unwelcome relocation may also result in the loss of highly trained and experienced employees who become frustrated by a lack of advancement and achievement, and either leave for better opportunities elsewhere or remain on the job with diminished interest and motivation. Eventually, both morale and productivity are affected, as is the organization's effectiveness and success.

From the employee's perspective, relocation may be the only way to meet personal career goals through a new challenge, new and perhaps broader experience, and an opportunity to gain more knowledge. It may also satisfy other personal goals such as a change of environment, an exposure to new cultures, and the development of new social contacts and opportunities.

There are also disadvantages for the employee in relocating. The prospect of a new job, new office, new managers and work colleagues can result in stress for the employee involved.

The move may mean an uprooting in terms of established work contacts, social contacts, and family relations. Financial stress may occur if there is a differential in the costs of living and housing which may not be compensated for by a promotion or suitable financial assistance from the employer. Dual career couples may find it difficult and expensive to readjust their careers, child day-care or schooling, community involvement, and home life in an effort to meet employer demands. Finally, the employee's needs regarding career development may not be fulfilled by repeated relocations to jobs which do not provide a challenge, new experience, or knowledge useful to advancement within the organization.

The drawbacks involved for the employee can be minimized through human resource management policies which are sensitive to these considerations. Many of these considerations are reviewed in this paper to familiarize the reader with some of the concerns employers and employees express regarding relocations. The paper also reviews some of the measures adopted by employ`rs in balancing the needs of employees for challenge, job satisfaction, income, growth, dignity, and security with the needs of the organization in fulfilling its own requirements.

II. THE POLICE EMPLOYER

Police work is regarded by most members of the public as highly stressful. Researchers studying the impact of stress among police, and more particularly the "burn-out" effect on police and their families, have noted that the physical dangers which easily come to mind in police work are in fact not the prime "culprits" for this stress although they do contribute to it.

> The ambiguity and conflicting values surrounding the job, the responsibility for other people's lives and their well-being, the long hours of inactivity mixed with unpredictable crises, the frustrating encounters with the court system and the police administration, the negative public image of cops in general - those factors are often more debilitating than the physical hazards of the job[1].

The police manager therefore faces a significant challenge in dealing with these stress factors, many of which may not be under his/her span of control or authority. Whether in making representations to colleagues in the justice system, in policy decisions regarding administrative matters or in dealing with a community relations strategy, the police manager must consider the impact on employee morale, job performance, absenteeism and turnover. The challenge can even seem insurmountable if the police manager also must contend with insufficient funding for the scope and level of policing services expected.

---

[1]Maslach, C. and Jackson, S.E., Burned-out Cops and their Families, Psychology Today, May 1979.

As police forces in Canada generally allocate in excess of 70% of their budget for human resources, it is important for the police manager to deal effectively with any issue which is likely to impact further on the force's financial situation.

Police organizations both provincial and national also have responsibilities which require their operations to be spread over a variety of locations. While there is a growing recognition that administrative and specialized technology positions as well as administrative support positions can be staffed locally with qualified civilians, there remains an operational need for experienced law enforcement personnel in these organizations to be mobile, serving in many locations during the course of their employment. The special nature of police contacts with the community can and often does bring unique pressures to the relocation of law enforcement personnel. These will be explored further as we deal with employer and employee considerations in the relocation issue.

Further, an important consideration which distinguishes the police as a para-military organization from other types of employers is the impact of a refusal to relocate. In an environment where a relocation is a condition of employment, this is not a regular occurrence. It is, however, an

important consideration, particularly where police members rightly or wrongly have perceived their employer's relocation policy to be mobility for mobility's sake rather than for reasons of human resource management. The ability of the police employer to sanction an employee for refusing a relocation is therefore a significant element in the consideration of the balanced approach in such an environment.

III. RELOCATION CONSIDERATIONS

This section outlines certain aspects of the impact of a relocation on the parties concerned. As we have previously discussed, many employers have little or no choice but to relocate employees and, as a rule, make this a condition of employment upon hiring. For the purpose of this discussion, relocation is considered in this context, that is, as a condition of employment.

Social

Generally members of a community associate and integrate themselves into the community life and participate in a variety of its activities. Over time, roots are developed and attachments are made to family, friends, school associates and co-workers. Cultural and social associations are important and, in some respects, essential elements of an employee's lifestyle and well-being. A relocation brings about the break of these ties.

Even when a relocation is welcomed by an employee, the process of moving one's possessions and, where applicable, one's family to a new location with all its inherent uncertainties may create a stressful situation for all parties concerned. All who have been through it attest to the challenge involved in obtaining information regarding the new community, finding suitable accommodation, ensuring

that belongings are either securely packed and transported or stored, registering children in new schools, and in "settling in" generally. This challenge and its resulting pressures often add to the employee's stress in adapting to a new work environment.

Increasingly, the stress experienced by family members in attempting to adjust to a new community is also being recognized and taken into consideration in reviewing the effect of a relocation on an employee. Experience suggests that an employee's domestic situation is in fact a salient factor in relocation stress and has a direct bearing on that employee's productivity[2].

Cultural considerations can also be a significant factor in relocations as employees from particular cultural, racial, or language groups often seek support from other members of that group in Canadian society. A francophone employee, for instance, relocated to a predominantly anglophone environment (or the reverse) may adjust more easily through support provided by the employer. That individual's spouse and/or children, left to their own devices, may have considerably more difficulty adjusting.

---

[2]Neill, R. Moving Can Damage Your Firm's Profits, The Bulletin, November 8, 1988.

The extent to which the employee and, where applicable, the employee's family may be successfully integrated into the new community cannot be overemphasized as a consideration in the relocation issue. Where such an integration has failed the impact has been felt by both the employee and the employer.

An inability to cope with relocation stress has in many cases contributed to an employee's medical problems such as ulcers, back pain, and headaches. Alcohol and drug abuse have also resulted. For the employer, relocation stress has also meant coping with low morale, impaired performance, absenteeism, and high turnover.

Spousal Employment

In this day and age, dual-career couples must increasingly be considered in the relocation decision. The employee's spouse may also be pursuing a career. Employers must be sensitive to the stresses introduced between spouses when one is relocated and the other must consider giving up a career or job and social network which provided that individual with financial as well as personal rewards. The spouse may also be a successful entrepreneur with business interests which are not easily divested. There are many instances today where the spouse may not follow in the relocation. Whether this is a decision reached through

mutual agreement or unilaterally, such a decision usually has a significant impact on that couple's relationship and lifestyle. The fatigue resulting from commuting between two residences or the anxiety resulting from the separation may lead to possible deterioration of the relationship. Increased physical symptoms of stress including insomnia, loss of appetite, headaches and reliance on alcohol and drugs may be manifested. Eventually, the relocated employee's job performance and productivity may suffer.

For the police employer, the relocation issue takes on an added dimension when both spouses are members. The force has a considerable investment in both members and must be careful to ensure that its relocation of one also allows for the continued productive employment of the other. To do otherwise may deny the employee a career in the force, and in turn deny the force an employee on whom considerable time and money have been spent in training for police duties. While the solution is often to post these members in neighboring detachments, force policies in other operational areas such as call-back may nevertheless have consequences on the relocation and must be factored into the relocation decision.

Accommodation

When a relocation occurs, the issue of accommodation figures prominently. The employee usually prefers and may even expect to maintain a standard of housing in the new location similar to that being left behind or may wish to upgrade. Finding such accommodation generally requires a househunting or homefinding trip prior to the actual employee relocation. This activity is stressful under normal circumstances and may be exacerbated by time constraints. More stressful, however, is the situation where the employee is given no opportunity to travel to the new location for this purpose. This is particularly true for single employees.

The relocated employee is usually faced with many associated costs. The family home may have to be sold at a loss. A depressed housing market may well leave the employee unable to sell the family home altogether, facing the prospect of carrying two mortgages or renting until such time as the family home is sold. There may also be legal and real estate fees, mortgage differential or mortgage penalty costs and redecoration costs such as painting and the purchase of new drapes, carpets, etc.

The variances in the availability of affordable housing must also in certain metropolitan areas be seriously considered in the relocation decision. The employee relocating to a

Metropolitan area such as Vancouver or Toronto must consider higher housing costs, a shortage of housing and if forced to consider the suburbs, significantly longer commuting time.

In some locations where housing is simply not available, the employee may be required to live in employer provided accommodation. This often occasions a loss of privacy and satisfaction as there may be limitations on changes which can be made to suit personal needs.

Lifestyle and quality of life for the employee and family members, where applicable, play a significant role in the success of a relocation. As accommodation issues are integrally linked to lifestyle and quality of life, they are important in the determination of the impact of relocations on the employee and employer.

Isolated Posts/Hardship Areas

Some employers, including the police employer, in exceptional circumstances and as a result of contractual or mandated responsibilities, have few options but to relocate an employee to a location where considerable hardships will be experienced by the employee and the accompanying family members. These are sometimes referred to as "forced transfers". While some employers including the RCMP follow the practice of relocating to such areas only those who

volunteer for isolated/hardship posts, problems can nevertheless develop if the employee was ill prepared or misinformed regarding conditions, or if personal circumstances change. The employee wishing to leave such a post may be faced with a lengthy wait until a replacement can be identified. Problems can be compounded when the stress of such a relocation impairs that employee's performance of duties to the point that discipline is considered. Whether in oil exploration or in policing, what may previously have been a bright, hardworking, promising employee may, without the right kind of assistance from the employer, become a problem employee or may be lost to the organization altogether through resignation or discharge. The extent to which the hardships of such relocations are recognized and dealt with by the employer has a significant impact on the morale and consequently the productivity of the employee.

Education

The relocation of an employee with school age children also poses certain difficulties. Timing must be considered so as to minimize the impact of the relocation on the long term education of the child. Parents generally prefer to relocate at the end of the school year in order to facilitate their child's adaptation to a new school, teachers and, if the move is interprovincial, to a different

educational system altogether. The availability of special programs for children who are high achievers or have learning disabilities, or have been enrolled in French immersion may also be of concern to parents, as is the availability of schooling in French or English. In a family where children are living at home and attending university, a relocation whereby these children must now be accommodated elsewhere as they remain behind also occasions additional expenses. The employee and/or spouse may be undertaking graduate or post-graduate studies which may not be available in the new location. The interruption of these studies and the resulting impact on career aspirations also are considerations in the relocation issue.

Health/Medical Services

In some situations, the relocation of an employee may give rise to significant concerns by the family as to the availability and adequacy of health and medical services in the new location. Employees or family members may require specialized health care services or access to facilities for the handicapped which may not be available in the new location. Consideration more and more is given to the needs of elderly dependents which may also need to be relocated by the employee. This is particularly of concern in areas that can be considered isolated from the larger centres where a greater variety of facilities are available.

The individual may be relocated to an area where there is a high risk of disease which places the employee and the accompanying family at risk. The lack of facilities and the increased health risk must also be considered by both the employer and the employee in the relocation decision.

Career Development

Employees, if confronted with successive relocations which seem to offer little or no opportunity for career development, fail to see either the need or the benefit of such moves and grow to resent them. This is particularly so in organizations that tend to move their employees frequently. Although such employers perceive a benefit from this approach by ensuring that their work-force is always mobile, they do so at significant cost financially and organizationally. Few employers today can afford such costs, and consequently the relocation of employees is generally the result of a serious effort on the part of the employer to develop internal talent by pacing and directing employee assignments to different jobs and locations.

IV. RELOCATION ASSISTANCE PROGRAMS

As one might expect, the problems associated with the relocation of employees vary from organization to organization. The number of relocations per year, the locations from which and to which the employee moves, the anticipated length of stay at the new location and the selling and purchasing costs of employee residences are only some of the issues which must be considered.

Employers in both the private and public sectors have recognized the importance of making employee relocation "less painful". They have developed a number of relocation strategies incorporating benefit programs designed to minimize the problems of employee relocation. The scope and nature of some of these programs is explored under this heading.

Accommodation

1. Guaranteed Home Sale Plan

One of the key aspects in most relocations is the requirement for relocated employees to take up their new duties within specified time frames. Unfortunately, this may result in the employee having to dispose of the family home at a time when houses either are not selling well or are temporarily selling for less than the purchase price paid by the employee. The

guaranteed home sale plan cushions the loss by providing the employee with a guaranteed market value price for the sale of the family home. The employee receives, as a minimum, the guaranteed price of the home within a specified period, usually 90 days, of making a decision to participate in the guaranteed home sale plan. The employee is protected from double mortgages for both old and new residences or delaying the relocation of family members. The guaranteed home sale plan usually includes houses, condominiums and apartments which are owned by the employee as the principal place of residence.

In the private sector, over 90% of the companies sampled provide some form of a guaranteed home sale plan to their employees. The Ontario Government also provides a Home-Owner Employee Relocation Plan for its civil servants and other Crown employees. A residuary discretion resides with the Ministry or agency responsible for the transfer. The Ontario Provincial Police is covered by this program.

The Federal Public Service provides a form of guaranteed home sale program for its employees in the

management category only, at this time[3]. The Royal Canadian Mounted Police has its own relocation policy and administrative guidelines which are subject to Treasury Board approval and which do not at present include a guaranteed home sale plan.

Generally only the principal residence which is owned and occupied by the employee is eligible under the guaranteed home sale plan. Certain kinds of properties are either excluded or a modified value is placed on them. These usually include:

(i) farms
(ii) multiple family units
(iii) mobile homes
(iv) houses with excess acreage (more than 2 acres/.8 hectare)
(v) income producing properties
(vi) summer cottages used as secondary residence.

(a) Guaranteed Price

A guaranteed price has to be established immediately after the decision is made to participate in the plan. Initially two appraisals are prepared: one selected by the employee from

---

[3]New Relocation and Travel Provisions for Management, T.B. Circular No. 1988-27, November 9, 1988.

an approved list of appraisers provided, and the other by the real estate company, or relocation services company representing the employer. The average of the two appraisals becomes the guaranteed property price if the difference between the two is five percent or less. If more, a third appraisal is carried out and usually the average of the two closest appraisals is the guaranteed property price. An offer regarding the guaranteed price is forwarded to the employee for acceptance.

(b) Acceptance or Rejection of Guaranteed Price

Once advised of the guaranteed property price, the employee has five to eight days to accept or reject the offer. If the offer is rejected, it is the employee's responsibility to dispose of the home and re-entry into the guaranteed home sale plan is not permitted.

(c) Sale of Home

On acceptance of the offer, the home is listed through Multiple Listing Service (M.L.S.) for 90 days. The offer is conditional on the employee vacating the property within the 90 days.

During the first 30 days, the property is listed for a price not exceeding twenty percent above the guaranteed price. During the second 30 days, the property is listed at a price not exceeding ten percent above the guaranteed price. If unsold after 60 days, the property is listed at the guaranteed price. It should be noted that the percentage increases above the guaranteed price at each stage vary considerably with the different employers; the percentages shown are the maximum limits.

In the event the home is unsold within 90 days, the employee will receive the guaranteed price. If the property is sold within the 90-day period for an amount higher than the guaranteed price, the employee will receive the additional amount, less any costs which may have been incurred while the property was vacant.

2. Guaranteed Equity Plan

Market prices of houses in Canada vary regionally resulting in significant discrepancies between certain locations; "boom" and "bust" economic periods have also

resulted in rising and falling home prices within the same location.

This has had a negative effect, not only in the ability to sell, but in the actual value of the properties. In many instances employees have faced a loss in their equity when they have relocated.

In a few cases, employers have attempted to rectify this situation, but usually only in the case of senior executive positions. Such solutions are often "tailor-made" and the potential financial costs are impossible to control. Less than forty percent of employers surveyed provide any assistance in this area.

A potential means of addressing this situation is by considering equity protection. This comes into play if the housing prices fell during the period of a fixed-term assignment, or in cases of employer-initiated transfers at a time of prevailing low market conditions where such a sale causes a loss in relation to the original purchase price. Equity protection is provided by guaranteeing any equity loss that employees suffer as a result of the relocation. In this context, equity usually is understood to be limited to the amount initially invested by the owner and any subsequent

payment of principal on the mortgaged property.

An example of this is when an employee invests $20,000 in the purchase of a home and must then sell and relocate within a specified time. The guaranteed equity plan would prevent that employee's loss of the $20,000 originally invested along with re-payment of mortgage principal where applicable. Unlike the guaranteed home sale plan, the guaranteed equity plan does not assure the sale of the home within a specified time. It also does not apply when the house is sold at or above the original purchase price. In such a situation, there is no loss of equity, therefore no need for equity protection.

In the police community, the RCMP is presently considering a guaranteed equity plan.

3. Reimbursement of Costs for Disposal of Principal Residence

The reimbursement of costs associated with the disposal of the principal residence prior to relocation are covered by over ninety percent of employers surveyed across Canada including Federal and Provincial Governments and their agencies. These costs fall into the following categories:

(a) Real estate commission on sale at normal local rates.

(b) Legal fees and disbursements associated with the transaction.

(c) Appraisal costs to establish the guaranteed price.

(d) Mortgage termination penalties where applicable.

(e) Cancellation of lease for rented principal residence usually at a cost not to exceed three months' rent.

(f) Administrative fees of real estate or relocation service companies.

Even if the employee does not accept the guaranteed home sale plan, the employer nevertheless reimburses real estate commissions, legal fees and disbursements, and mortgage termination penalties where applicable.

4. New Home Acquisition Fees

Equity Advances

Most plans provide for equity advances to assist with the purchase of a home at the new location. These advances range up to ten percent of the guaranteed home sale price. In some instances the employer provides a guarantee to the employee's bank to cover a bank loan in order to make a holding deposit on a home at the new location. The interest payable on such a loan is

covered by the employer until the employee receives the equity from the sale of the previous home.

As in the case of the disposal at the former location, the majority of the expenses associated with the acquisition of a new principal residence at the new location are covered by the employer. These fall into the following categories:

(a) Reasonable legal fees and disbursements related to the purchase provided that the employee was a home owner prior to the transfer. This restriction applies to approximately sixty percent of the employers surveyed. Purchase must normally be made within a one-year period after relocation.

(b) Land transfer taxes where applicable.

(c) Services provided by relocation services companies to find suitable accommodation. Normally real estate companies provide this service free to the home seeker.

(d) Interest and fees for "bridging loans" to secure a new principal residence while awaiting the equity from the sale of the former home. These loans normally have a three-month maximum period.

5. Mortgage Interest Differential

Mortgage interest differential reimbursement has become an important portion of the expenses of relocated employees. As a result, the majority of employers provide some form of taxable reimbursement in accordance with the following conditions. First, the principal residence at the new location must be of similar size and quality as the former residence. Second, full equity from the former principal residence must be reinvested in the principal residence at the new location.

The most common forms of taxable reimbursements include:

(a) The difference in interest rate between the previous and the new mortgages is covered only up to the value of the previous mortgage. Only the interest difference is covered, not the size of the mortgage.

(b) The mortgage interest differential is paid for a period not exceeding three years or the term of the original mortgage whichever is the shortest period.

(c) Maximum payments vary with employers, based on the level of the employee in the organization or

subject to a maximum overall cost. A common maximum figure established is $5,000.

(d) In cases where employees have a mortgage free principal residence, a mortgage interest differential is often considered if the new location is a higher-cost housing area.

6. Low or Interest-Free Loans

Low or interest-free loans to assist employees with purchases in high cost housing areas, such as Toronto at this time, are only available from about fifty percent of employers surveyed in the private sector and are not available in the Federal Public Service or other agencies covered by its programs.

The application of low or interest-free loans started as an ad hoc reaction to severe housing cost differentials between different locations in Canada. It quickly became evident that this situation would not correct itself in the near future, so policies were established by some employers to address the problem.

Many employers, however, are unable to provide relief in this area of relocation. The employers who do provide assistance do so in different ways.

(a) Interest rates range from zero percent to prime rate as established by the chartered Canadian banks.

(b) Loan periods range from 5 years to 25 years or date of retirement, whichever comes first.

(c) Maximum loan limits range from $40,000 or one year's annual salary, whichever is the lesser, to $100,000 or one year and a half of annual salary, whichever is greater.

(d) About twenty percent of these employers increase the amount of the loans to offset the tax payable.

7. Housing Differential Allowances

A portion of private sector employers surveyed (about twenty percent) provide relief to employees relocating to high cost areas through a Housing Differential Allowance. Similar to the low and interest-free loans, there are various degrees of assistance provided.

(a) Allowances are usually paid over a period ranging from one year to ten years.

(b) Allowances are paid on a declining scale over the period.

(c) The allowances range to a maximum limit of $100,000 but usually fall in the $40,000 range.

(d) About half of the organizations who provide allowances increase the amounts to offset the tax payable.

8. Accommodation Provided or Subsidized

The majority of employers in Canada do not provide any form of housing for their employees and families. Employees in some locations and members of the Department of National Defence are either provided with rental accommodation or an allowance to cover the differential rental costs at the new location. Usually the rental allowances are based on a differential cost between the new location and a base location which is used as standard-cost base for all relocations.

The allowances are based on location and size of family and are considered as a taxable benefit.

In the situations where rental accommodation or allowances are provided, the employee who chooses to purchase a principal residence does not receive any assistance by these employers.

9. Interim Accommodation

Employees often face accommodation problems when the departure from the former location does not match the occupancy date at the new location. In these situations all employers surveyed provide financial assistance for commercial accommodation until occupancy of the new accommodation is available. The maximum period of interim accommodation is usually six weeks.

10. Househunting Trips

All employers surveyed provide househunting time for the employee and spouse to find suitable accommodation at the new location. Some employers establish a normal time limit of one trip for up to one week. The majority of private sector employers surveyed are flexible in this regard and allow sufficient time off to enable the employee to find satisfactory accommodation at the new location.

One of the newer trends in recent years due to the difficulty of moving families is the opportunity for family members, especially school age children to participate in one househunting trip to the new location. Some employers surveyed have experienced a positive reaction from the employee when the full family can participate in the search for a new

principal residence and cover the school requirements early in the relocation process.

The expenses covered during these trips vary extensively from employer to employer. These items may include baby-sitting and child care expenses, telephone calls, car rentals, meals and incidental expenses.

Movement of Household and Personal Effects

The cost of the movement of household and personal effects are covered by all employers surveyed in Canada with only minor differences. They cover the following items:

(a) Preparation

This includes packing, shipping and removal of household effects and personal belongings. Each employer has a list of those items which do not fall into this category for movement.

(b) Insurance

Insurance is provided against breakage and loss in transit usually with reasonable limits while in the possession of the moving company and while in storage. It is usually the responsibility of the employee to insure special items of value such as jewellery, art collections, stamp collections, etc.

(c) Storage

Storage charges are normally covered for periods up to sixty days when the employee is either required to leave his present accommodation prior to obtaining new accommodation or until the accommodation is available. Storage is sometimes required in cases of short-term transfers or transfers to locations where it is not desirable to transport household effects. In these situations, employers cover all expenses incurred for packing, shipping, storing, insuring and unpacking.

(d) Automobiles

Automobiles are covered in moving expenses by more than ninety-five percent of employers surveyed. The first automobile is usually shipped by a moving company. If the employee wishes to drive, and it is practical to do so, the employee is reimbursed for normal mileage costs plus reasonable expenses for meals and accommodation en route.

Over fifty percent of employers surveyed now cover moving expenses for a second automobile. Of the employers who transport a second automobile, some reimburse fifty percent of the cost while others cover the total cost.

(e) Unusual Items

The transport of unusual items is considered on an individual basis by all employers surveyed. Items such as recreational vehicles, boats, trailers, mobile homes, motorcycles and snowmobiles fall into this category.

In some instances, moving companies will consider transporting some of these items with household effects. Motorcycles and snowmobiles sometimes fall into this category due to their size but the employees are responsible for the proper servicing of such vehicles before movers will accept them.

(f) Payment in Lieu

Payment in lieu of movement of household effects has been implemented by a few employers surveyed. In specific cases the employee is reimbursed for fifty percent of the estimated moving expense. This is not a common practice.

(g) Incidental Expenses

Incidental expenses are covered by a lump sum payment by over ninety percent of employers surveyed. Incidental expenses are identified as other expenses

which have not been covered elsewhere in the relocation programs.

The amount usually varies from a few hundred dollars per employee to two months salary. This may be a taxable benefit reportable for income tax purposes. This allowance is established to offset some of the expenses incurred for:

(a) Connection of appliances and telephone.

(b) Altering carpets and drapes.

(c) Duplicate costs of school text books, etc.

(d) Replacement of plants which were damaged in transit or could not be shipped.

(e) Replacement of frozen foods and perishables which were not shipped.

(f) Other miscellaneous expenses.

V. OTHER CONSIDERATIONS

There are other areas which require consideration and have an impact on relocation policies and practices. A few of the more significant considerations will be addressed under this heading. They are:

1. Relocation Counselling

Many employers, particularly those who must regularly relocate a significant number of their employees, are hiring staff responsible for counselling employees and their families before, during and after the relocation.

Increasing numbers of psychologists are also being employed by large companies to assist relocated employees and their families in dealing with the physical, social and psychological impact of the relocation. They provide counselling to the relocated family and offer stress preparation programs. Such programs are particularly useful to the relocated spouse as current research indicates that "... trailing spouses (most often women) suffer most from relocation and that despite their loss of career, social network, self-confidence and self-direction, their needs are often neglected"[4].

---

[4]Neill, R. Moving Can Damage Your Firm's Profits, The Bulletin, November 8, 1988.

2. Isolated Posts/Hardship Areas

The majority of employers surveyed in Canada do not relocate employees to isolated posts/hardship areas. Most of the relocations of employees and their families are between major cities or at least centres with adequate housing and required facilities. Some of the employers such as the Federal Public Service, provincial governments, the Department of National Defence, RCMP, oil and mining companies have employees located in hardship and isolated areas due to the nature of the organization. There are special conditions taken into account in the relocation and duration of postings to these areas. Often such postings are voluntary and for a short period, usually a maximum of two years.

In the majority of situations, such as in the Royal Canadian Mounted Police and the Ontario Provincial Police, employers provide furnished or partially furnished accommodation. In such situations, a base rent is established and paid by the employee. The comparative rental costs of housing are reviewed to determine the rental rate differential which is subsidized by the employer. This subsidy is a taxable benefit to the employee.

Changes to the Income Tax Act have been proposed which would make the isolated post allowance a taxable benefit with retroactive application. At the time of this paper, this issue remained a point of contention with strong opposition from those who consider this form of financial assistance as a necessary measure to offset the high costs of living in these posts. The matter remains under review. Employers must be constantly aware of the potential impact that changes to the Income Tax Act may have on relocations, particularly so when these changes have a retroactive application.

As one would expect, the accommodation at isolated posts may not meet the standards at other more central locations. When the posting is of short duration and provides a promotional or career progression opportunity for the employee, the situation may, however, be more acceptable to the employee. In other circumstances, such as a non-promotional posting or the unexpected extension of the posting, the impact is less acceptable even though the employee realized on commencement of employment that relocation was part of the normal working conditions.

Most employers provide isolated post or hardship allowances of various amounts based on the locations and family size. Shipment of household and personal effects are usually covered in the same manner as normal relocation; many employees, however, prefer to place their household effects in storage.

Minimum weight and other removal restrictions are unusual but do occur. Single employees are generally more affected by such restrictions.

The individual situation of each employee is normally considered in terms of relocation to isolated posts. The following are considered in order to provide the most appropriate option without incurring excessive costs:

(a) Single or married.
(b) Dependents.
(c) Spousal career situation.
(d) Special family considerations such as disabilities, etc.

Financial assistance is provided for education purposes where the relocation takes place during the school term and the age and education level would cause unnecessary difficulty on the student. There are no fixed

standards in this regard. Each case is considered on its individual merit and the cost implications.

Health services may not be adequate in some locations to meet the specific needs of some employees and/or their family members. As with education, each case is reviewed and dealt with on an individual basis.

3. Spousal Career Considerations

Relocation practices are now being influenced to a greater extent by the increasing number of two career families. In many cases employees are rejecting relocations, even for promotion, in order to maintain the career opportunity of the spouse. This situation depicts a greater emphasis on "lifestyle" than on "employee promotional opportunities" as was once the case.

About twenty percent of employers surveyed in the private sector, have recognized this trend by assisting spouses to find employment opportunities at the new location. This sometimes takes the form of employment internally where this is possible and practical or of third party assistance in the job search.

The two career family poses far greater problems for the police employer if both members are employed by the force. In the smaller or more remote locations, the opportunity for both members to be employed is virtually non-existent even if vacancies exist. Where both members cannot be accommodated in the relocation, some police employers, the RCMP among them, provide to the spouse-member not being relocated a period of leave without pay for up to five years.

The desirability and in fact the necessity for the members to relocate within, or at least close to, the community in which they serve even complicates the situation further. This requirement is specific to the police community and the resulting problem will likely be more prevalent in the future.

4. Relocation on Retirement

The relocation of employees and their families on retirement is normally the choice of the employee and, therefore, any expenses incurred are paid by the employee. A minority of employers reimburse relocation costs to the full extent as per normal employee relocations but these are usually based on some restrictions. These restrictions fall within the following parameters:

(a) Present location was at the employer's request and not the employee's.

(b) If the relocation is prior to retirement, the employee commits to working at the new location for a period of time; a period of two to five years is the range considered appropriate.

(c) The employee on retirement may be relocated within a maximum two-year period. The majority of employers surveyed require that decision to be made in the twelve-month period after the date of retirement.

It should also be noted that in the event of the death of the employee prior to retirement, the above provisions remain in effect for the spouse and family.

VI. CONCLUSION

Relocation practices of employers across Canada, whether in the public or private sector are constantly evolving and moving towards solutions which address the individual concerns of employers and employees and their families. The establishment of the Canadian Employee Relocation Council (C.E.R.C.) in 1982 and its membership of more than 120 Canadian Corporations attest to the importance of this issue.

From the employers who provided input into this paper, the survey data obtained and policy documents studied, it has become clear that there is no standard way in which employers deal with relocations. There are common elements in practices observed, but the scope of the programs varies considerably. This is demonstrated by the range of policy and administrative manuals produced; they vary from a dozen pages in many private corporations to a few hundred pages in the Federal Public Service.

Employers with hundreds of relocations annually cannot effectively administer them without clear and precise guidelines, but the opportunity to exercise judgement and flexibility is often cited by employers and employees as a key factor in dealing with relocation. Such flexibility

can address specific situations without setting costly precedents.

Relocation budgets are generally not open-ended. Whether large or small, private or public, the employer usually has limited funds for relocations and is compelled to examine every opportunity to obtain the best return for the dollars spent in relocating employees. The increasing costs of relocations have in fact caused many employers to review their need to relocate employees. This has, in some cases, resulted in the identification of a greater number of positions which are staffed locally. Personnel managers are also re-examining positions and reassigning certain duties to provide greater variety in the tasks, and broader experience, thereby reducing the number of employees relocated for developmental purposes. Although developmental rotations continue to be necessary for succession planning and career development, the number of relocations an employee and employer must deal with can be reduced in this way.

Some employers can and do use the opportunity to promote and increase salaries when relocating employees. This reinforces the positive aspects of the career development for the employee and generally makes the move more palatable.

For managers who must deal with the relocation issue, this brief overview has outlined the challenge and some of the means utilized by employers in meeting this challenge. Employers, particularly police employers who relocate a significant number of members annually, must continually balance the need for flexibility in dealing with the particular needs of an employee and the consistent or uniform treatment sought in the application of human resource management policies. Fairness requires this balance to be maintained.

Concerns for employee morale, effectiveness and productivity also weigh heavily on the employer. A balance must also be struck between the provision of a number of relocation assistance services, including relocation counselling and the costs of these programs. Obviously, the financial resource vary greatly from employer to employer and, although an employer may wish to provide a broad range of relocation assistance services, financial constraints require choices to be made in terms of forms of assistance. The implementation of these assistance programs may also have to be selective, or occur over time as other programs are phased out.

To facilitate these decisions, a greater number of employers are establishing mechanisms for monitoring and evaluating

relocations and their impact on both the organization and the employee. Some, as in the case of the RCMP, have established committees, study groups or task forces to review the need for and viability of certain relocation assistance services. This is a continuous process for employers and again adds to the cost of managing relocations.

What are the long term costs, however, in ignoring this issue? Few employers can afford to do this although in this period of restraint, some may be tempted.

The relocation of employees has many benefits for both the employer and employee which can outweigh the negative aspects raised in this paper. The extent to which employers and employees cooperate in determining an appropriate program of relocation assistance services ultimately may lead to that program's success or failure. By extension, this is also a measure of that organization's management performance. Managing in a cost efficient and effective manner is not only desirable in the 1980's and in future years, but essential.

The police employer is no less affected by these pressures and hence the challenge of establishing employee assistance programs which are fair and necessary in spite of pressure to increase police services while reducing policing costs.

Bibliography

Policy, Legislation and Regulations

Treasury Board of Canada, Administrative Policy Manual, Chapter 375 - Treasury Board Relocation Policy.

Treasury Board Circular No. 1988-27, New Relocation and Travel Provisions for Management, November 9, 1988.

Ontario Government Home-Owner Employee Relocation Plan, Ministry of Government Services, Home-Owner Employee Relocation Plan Handbook, March 31, 1988.

Circular 8801 - Relocation Expenses, Canadian Pacific Ltd., July 21, 1987.

Employee Relocation Guide and Policy, Air Canada, June 1988.

Relocation Program Handbook, The Toronto Dominion Bank.

Ontario Provincial Police Relocation Policy, November 1983.

RCMP Administration Manual, Relocation Directive A.M. V1,2.

RCMP Bulletin - AM-860(87-06-11).

RCMP Bulletin - AM-948(86-04-16).

RCMP Bulletin - AM-1177(87-12-22).

RCMP Bulletin - AM-1223(88-03-16).

Report of the CO/DSRR Committee on the Adequacy of the current RCMP Relocation Directive, Deputy Commissioner D.K. Wilson, Staff Sergeant N.J. MacLean.

Other Works Consulted

Survey and Analysis of Employee Relocation Policies and Costs, 1987-1988. Runzheimer International Ltd., 1987.

Conference Board of Canada - Compensation Research Centre Relocation Study, 1988.

Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada

La réinstallation —

Peut-elle se faire sans difficulté?

DOCUMENT DE RECHERCHE 2

La réinstallation —

Peut-elle se faire sans difficulté?

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1989

N° de cat. JS 74-3/1-2

ISBN 0-662-56429-4

Comité externe d'examen de la
Gendarmerie royale du Canada

Président
L'honorable René J. Marin

Vice-présidente
Jennifer Lynch

Membres
Joanne McLeod
William Millar
Mary Saunders

Directeur exécutif
Robert F. Benson

Ce document de recherche fait partie d'une série de documents de travail que le Comité a l'intention de publier en vue de recueillir les observations du public; celles-ci devant l'aider à formuler des recommandations conformément à la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada (1986). Les opinions exprimées dans le présent document ne sont pas nécessairement celles du Comité.

N'hésitez pas à nous faire part de vos observations en les faisant parvenir à:

Monsieur R.F. Benson
Directeur exécutif
Comité externe d'examen de la GRC
C.P. 1159
Succursale "B"
Ottawa (Ontario)
K1P 5R2

Comité externe d'examen de la
Gendarmerie royale du Canada

Série de documents de recherche

Numéro 2: La réinstallation

Directrice de la recherche
Gisèle Parent

Collaborateurs
Jacques Courteau
Denis Kratchanov
Yvonne Martin

Expert-conseil
Clive A. Petersen & Associés

Déjà paru:

Document de recherche 1

Les suspensions -
Une analyse comparée

AVANT-PROPOS

Ce document de recherche est le deuxième d'une série présentée par le directorat de recherche du Comité ouvert à tout commentaire. Il traite des problèmes encourus par des organismes et leurs employés qui sont réinstallés à des fins professionnelles.

Ce document de recherche renferme des renseignements sur les politiques et les pratiques en matière de réinstallation provenant de plusieurs sources:

a) d'un échantillon représentatif d'organismes du secteur privé, dont Air Canada, le Canadien Pacifique Ltée et la Banque Toronto Dominion;

b) du Conseil du Trésor du Canada;

c) de la Gendarmerie royale du Canada, qui a sa propre politique sur la réinstallation;

d) des discussions avec des spécialistes de la réinstallation travaillant dans les secteurs privé et public (par exemple, la Police provinciale de l'Ontario et le gouvernement de l'Ontario) au sujet de la mise en application, des tendances et des préoccupations courantes;

e) des discussions avec des compagnies et des organismes spécialisés dans la réinstallation, comme ERC Relocation Services Ltd.;

f) des données d'enquête sur des aspects déterminés de la réinstallation, qui proviennent de sources telles que le Conference Board du Canada et Runzheimer International Ltd.

Dans ce document, on mentionnera des pourcentages de compagnies qui accordent certains avantages à leurs employés étant réinstallés. Ces pourcentages ont été calculés à partir des compagnies échantillonnées comprenant celles qui ont répondu à un sondage formel tel que Runzheimer. Ces renseignements se veulent représentatifs des pratiques courantes au Canada concernant la réinstallation.

Ce document n'établit pas de distinction, comme le font certaines compagnies, entre les avantages accordés à tous les employés, y compris les travailleurs manuels, et ceux qui sont réservés aux cadres supérieurs. Il ne faudrait pas penser que ce document donne une liste exhaustive des avantages qui doivent être automatiquement octroyés lors d'une réinstallation. Ce document suppose que la réinstallation est une mesure valable pour l'employé aussi bien que l'employeur et, de ce fait, en évalue l'équité en fonction des avantages établis au cours du temps.

Robert F. Benson
Directeur exécutif
Comité externe d'examen de la GRC

TABLE DES MATIERES

		Page
I.	Introduction	1
II.	Le corps policier comme employeur	7
III.	Les considérations de la réinstallation	10
	Vie sociale	10
	Vie professionnelle du conjoint	12
	Logement	14
	Postes isolées ou régions difficiles	16
	Études	17
	Services de santé	18
	Perfectionnement professionnel	18
IV.	Programmes d'aide concernant la réinstallation .	20
	Logement	20
	1. Programme de garanties concernant la vente de la résidence	20
	2. Programme de garanties concernant la valeur nette réelle	25
	3. Remboursement des frais associés à la vente de la résidence principale	27
	4. Frais d'acquisition d'une nouvelle résidence	28
	5. Écart des taux d'intérêt hypothécaire ...	29
	6. Prêts sans intérêt ou à intérêt modique .	31
	7. Indemnités de logement	32
	8. Prestation de logement ou versement d'une indemnité	33
	9. Logement provisoire	33
	10. Recherche d'un logement	34
	Déménagement des biens domestiques et personnels	35

Page

V. Autres considérations 39

1. Service d'orientation en matière de réinstallation 39
2. Postes isolés ou régions difficiles 40
3. Vie professionnelle du conjoint 43
4. Réinstallation des employés prenant leur retraite 45

VI. Conclusion 47

Bibliographie

LA RÉINSTALLATION - PEUT-ELLE SE FAIRE SANS DIFFICULTÉ?

I. INTRODUCTION

La ressource la plus précieuse d'une organisation est son effectif. On peut généralement démontrer que la réussite d'un organisme de réaliser sa mission, ses buts et ses objectifs découle directement de la gestion efficace de ses ressources humaines. Cela signifie qu'un employeur doit prendre soin de recruter les personnes qui, de par leurs qualités, leurs études, leurs titres de compétence ou leur expérience, conviennent le mieux à l'organisation. En outre, il doit leur assurer un environnement qui les incite à donner un bon rendement et favorise leur bien-être général. Dans ces conditions, les besoins de l'employeur et de l'employé sont satisfaits, et il y a équité.

L'approche adoptée à l'égard de la gestion des employés diffère selon le type de l'organisme et sa taille. Par exemple, les organismes qui ont besoin d'une main-d'oeuvre hautement spécialisée doivent donner à leurs employés la formation nécessaire parce que les systèmes d'enseignement public ne la dispensent généralement pas. Ces employeurs supportent des coûts importants qui doivent être compensés par un faible roulement du personnel. Certaines compagnies de haute technologie, les banques, les institutions militaires, la police et les services d'incendie entrent dans cette catégorie.

D'autres employeurs ont la chance de pouvoir compter sur une main-d'oeuvre déjà formée. Cela peut comprendre des professions comme l'enseignement, le droit, la médecine et la comptabilité.

Bien qu'une période de formation en cours d'emploi soit nécessaire dans la plupart des cas, le rapport entre l'acquis et les besoins de formation varie selon que l'employeur appartient à la première ou à la deuxième catégorie. Dans le premier cas, le futur employé possède des qualités données et un certain savoir, mais il doit acquérir de l'employeur les connaissances et les compétences spécialisées qui sont nécessaires pour accomplir le travail. Dans le second cas, le futur employé a, outre ses qualités propres, beaucoup de connaissances et de compétences; la formation dispensée par l'employeur vise principalement à les parfaire et à initier l'employé à l'organisation. Toutefois, les catégories d'employeurs ne s'excluent pas mutuellement; en effet, les organismes ont souvent besoin des deux types de main-d'oeuvre.

Les organismes, soit privés ou publics, dont les opérations sont dispersées dans plusieurs villes doivent faire face à des difficultés particulières sur le plan de la gestion des ressources humaines qui n'existent généralement pas dans le cas d'un employeur situé à une seule localité. La décision

des employeurs à multiples localités de recruter une personne sur place ou de muter un employé de l'organisation sera prise en fonction des contraintes financières, des besoins opérationnels et de la disponibilité de personnel qualifié. Le choix de la deuxième possibilité peut être justifié dans les circonstances mais il y a toujours un prix à payer, pour l'employeur comme pour l'employé. La réinstallation peut s'avérer une expérience difficile pour l'un et l'autre.

Le fait d'investir du temps et de l'argent dans le recrutement et la formation initiale incite les employeurs à conserver et à perfectionner leur main-d'oeuvre. L'embauche de nouvelles personnes peut occasionner des coûts prohibitifs et rendre l'organisme moins apte à réaliser sa mission, à répondre à ses besoins opérationnels ou à s'acquitter de ses responsabilités contractuelles. Dans ces cas, la réinstallation d'un employé peut devenir la seule solution viable. L'employeur n'a guère ou pas le choix car les qualités, les connaissances et l'expérience d'un employé peuvent être indispensables pour créer certains produits, dispenser des services spécialisés ou résoudre des problèmes opérationnels particuliers.

Les réinstallations ne vont toutefois pas sans inconvénients. Le déménagement des employés, leur famille

(s'il y a lieu) et leurs biens occasionne des frais importants à l'employeur. Un dérangement au niveau du personnel-clé entre bureaux de différentes localités peut susciter de l'inquiétude chez d'autres employés du bureau qui ne savent pas ce qu'on attendra d'eux dorénavant. Cette inquiétude peut aussi se répercuter sur le moral des employés et réduire la productivité.

Les employés peuvent aussi décider, pour des raisons personnelles ou professionnelles, de refuser une réinstallation, obligeant ainsi l'employeur à recourir à une solution moins souhaitable pour l'organisme. La perspective d'une réinstallation non souhaitée peut aussi entraîner la perte d'employés hautement qualifiés et expérimentés qui deviennent frustrés parce qu'ils n'ont pas assez d'avancement et ne se réalisent pas suffisamment dans leur travail. Le choix de ces employés est de quitter l'organisme pour un poste offrant davantage de possibilités, ou d'y demeurer en perdant de leur intérêt et de leur motivation. Éventuellement, le moral du personnel et la productivité sont touchés, et, par le fait même, l'efficacité et le succès de l'organisme.

Du point de vue de l'employé, la réinstallation peut être la seule façon d'atteindre des objectifs de carrière en lui permettant de relever un nouveau défi, d'acquérir de

l'expérience dans un nouveau domaine et peut-être d'élargir celle qu'il possède déjà, et d'enrichir ses connaissances. La réinstallation peut aussi satisfaire d'autres désirs personnels comme un changement de milieu, une rencontre avec de nouvelles cultures, de nouvelles relations et nouvelles possibilités sur le plan social.

La réinstallation comporte également des inconvénients pour l'employé. La perspective de changer d'emploi et de bureau, et de travailler avec de nouveaux directeurs et collègues, peut être source de stress. Le déménagement peut constituer un déracinement en ce sens que l'employé est forcé de renoncer aux relations professionnelles et sociales qu'il avait établies et de s'éloigner de sa parenté. Il peut aussi susciter des inquiétudes au point de vue financier s'il y a un écart dans le coût de la vie qui ne peut être compensé par une promotion ou le soutien financier de l'employeur. Pour les couples où les deux conjoints ont une carrière, il est parfois difficile et coûteux de s'adapter à un nouveau milieu en ce qui touche l'aspect professionnel, la garderie ou l'école, la participation à la vie communautaire et la vie de famille. Enfin, les réinstallations répétées peuvent empêcher l'employé de progresser comme il le voudrait dans sa carrière si les postes qu'on lui assigne ne lui donnent pas l'occasion de

relever un défi, de vivre une nouvelle expérience ou d'acquérir des connaissances utiles à son avancement.

On peut réduire au minimum les inconvénients causés à l'employé à l'aide de politiques de gestion des ressources humaines qui tiennent compte de ces considérations. Un bon nombre de ces considérations sont examinées dans ce document afin de faire connaître au lecteur certaines des préoccupations exprimées par les employeurs et les employés concernant les réinstallations. Ce document examine également certaines mesures adoptées par les employeurs pour qu'il y ait un juste équilibre entre la satisfaction des besoins des employés c'est-à-dire le défi, la satisfaction professionnelle, le revenu, l'épanouissement personnel, la dignité et la sécurité et de ceux de l'organisme.

II. LE CORPS POLICIER COMME EMPLOYEUR

La plupart des gens considèrent que le travail de policier est très stressant. Les chercheurs qui étudient l'effet du stress dans cette profession, et plus particulièrement l'effet de s'être usé à force de travail (burn-out) chez les policiers et leurs familles, ont indiqué que les dangers physiques qui nous viennent tout de suite à l'esprit lorsque nous pensons au genre de travail des policiers ne sont pas, en réalité, les principaux agents de stress, bien qu'ils contribuent effectivement à le créer.

> L'ambiguïté entourant le travail de policier et les valeurs contradictoires qui y sont associées, la responsabilité de la vie et du bien-être d'autres personnes, les longues heures d'inactivité interrompues par des crises imprévisibles, les rapports frustrants avec le système judiciaire et l'administration policière, l'image négative des "policiers" en général - tous ces facteurs sont souvent plus destructeurs que les dangers physiques inhérents au travail[1].

C'est donc un défi pour l'administrateur de police que de faire face à ces agents de stress sur lesquels il n'a souvent aucun contrôle ni pouvoir. Que ce soit lorsqu'il fait des observations à ses collègues du système judiciaire, qu'il prend des décisions concernant des questions administratives ou qu'il s'occupe d'une stratégie touchant les relations avec la collectivité, l'administrateur de police doit songer à l'effet que cela aura sur le moral des

---

[1]Maslach, C. et Jackson, S.E., Burned-out Cops and their Families, Psychology Today, mai 1979.

employés, leur rendement au travail, l'absentéisme et le taux de roulement. Le défi peut même sembler insurmontable si, en plus, il ne dispose pas de fonds suffisants pour répondre aux attentes en ce qui touche l'ampleur et la qualité des services policiers.

Étant donné qu'au Canada les forces policières consacrent généralement plus de 70 % de leur budget aux ressources humaines, il importe que l'administrateur de police règle efficacement toutes les questions susceptibles d'accroître cette proportion.

En raison de leurs responsabilités, les organismes policiers provinciaux et nationaux doivent mener des opérations à plusieurs endroits. Même si on reconnaît de plus en plus qu'on peut très bien trouver sur place des civils qualifiés pour occuper les postes touchant l'administration et la technologie spécialisée ainsi que les postes de soutien administratif, ces organismes ont quand même besoin que les agents de la paix expérimentés soient mobiles et occupent des postes à différents endroits. La nature particulière des relations des policiers avec le public apporte souvent un stress unique à la réinstallation des agents de la paix. Ces relations seront examinées davantage lorsque les considérations de l'employeur et de l'employé seront traitées relativement à la question de la réinstallation.

En outre, une considération importante qui distingue la police, en tant qu'organisme paramilitaire, des autres types d'employeurs est l'effet qu'a le refus de l'employé d'être réinstallé. Lorsque la réinstallation est une condition d'emploi, le refus n'est pas chose courante. C'est néanmoins une considération importante, particulièrement lorsque les agents de police croient, à tort ou à raison, que leur employeur a recours à la réinstallation non pas pour les besoins de la gestion des ressources humaines, mais simplement par principe. La capacité d'un corps policier de prendre des sanctions contre un employé qui refuse de déménager est donc un élément important à considérer lorsqu'on cherche une approche équitable dans un tel contexte.

III. LES CONSIDÉRATIONS DE LA RÉINSTALLATION

Cette section expose certains aspects de l'effet de la réinstallation sur les parties concernées. Il a été mentionné précédemment que beaucoup d'employeurs n'ont pour ainsi dire d'autre choix que de réinstaller les employés et, en règle générale, engagent seulement des personnes qui acceptent la possibilité d'une réinstallation. Aux fins de cette discussion, la réinstallation sera considérée dans ce contexte comme une condition d'embauche.

Vie sociale

Habituellement, les gens s'intègrent dans la collectivité et participent à diverses activités. Avec le temps, ils s'y enracinent: ils développent leurs liens familiaux, se font des amis et nouent des relations à l'école et au travail. L'appartenance de l'employé à une communauté culturelle et sociale est un élément important, et même essentiel à certains égards à son style de vie et à son bien-être. Une réinstallation provoque la rupture de ce lien.

Même lorsqu'un employé voit sa réinstallation d'un bon oeil, le fait de déménager ses biens et, s'il y a lieu, sa famille, avec toutes les incertitudes que cela comporte, peut être une source de stress pour lui et toutes les autres personnes concernées. Tous ceux qui ont vécu cette expérience disent que ce n'était pas une mince tâche que

d'obtenir de l'information sur leur nouvelle collectivité, de trouver un logement adéquat, de voir à ce que leurs biens soient correctement emballés et transportés ou entreposés, d'inscrire les enfants à de nouvelles écoles et, de façon générale, de "s'installer". Ces soucis et la tension qui en résulte s'ajoutent souvent au stress engendré par la nécessité de s'adapter à un nouveau milieu de travail.

De plus en plus lorsqu'on examine les effets d'une réinstallation sur un employé, on prend également en considération le stress causé aux membres de sa famille qui doivent aussi s'adapter à une nouvelle vie. Les expériences antérieures démontrent que la situation familiale d'un employé est en réalité un important facteur de stress à considérer et influe directement sur sa productivité[2].

Les considérations d'ordre culturel peuvent elles aussi avoir leur importance car les employés cherchent souvent du soutien auprès de personnes appartenant à la même culture qu'eux, à la même race ou au même groupe linguistique. Un employé francophone réinstallé dans un milieu majoritairement anglophone (ou le contraire) aura probablement plus de facilité à s'adapter, grâce à l'appui

---

[2]Neill, R., Moving Can Damage Your Firm's Profits, The Bulletin, 8 novembre 1988.

de l'employeur, que son conjoint ou ses enfants livrés à eux-mêmes.

On ne saurait trop insister, comme une considération de la réinstallation, sur la nécessité d'évaluer les chances que l'employé et, s'il y a lieu, sa famille réussissent à s'intégrer dans leur nouvelle collectivité. L'absence d'intégration a des conséquences négatives pour l'employé et l'employeur.

Dans de nombreux cas, l'incapacité de l'employé de faire face au stress engendré par la réinstallation contribue à l'apparition de problèmes de santé tels que des ulcères, des maux de dos et de tête, en plus de donner lieu à des abus de drogue et d'alcool. Elle oblige aussi l'employeur à composer avec une baisse de motivation et de rendement chez les employés, l'absentéisme et un taux de roulement élevé.

Vie professionnelle du conjoint

De nos jours, il y a de plus en plus de couples où chacun mène une carrière. Les employeurs doivent prendre en considération le stress que la réinstallation crée chez le couple lorsque le conjoint doit envisager d'abandonner sa carrière ou son emploi et son réseau de relations sociales, qui lui apportaient une rémunération et des satisfactions sur le plan personnel. Il se peut aussi que le conjoint

dirige avec succès sa propre entreprise et qu'il lui soit difficile d'y renoncer. Il arrive souvent aujourd'hui que le conjoint ne puisse suivre l'employé réinstallé. Que cette décision soit ou non prise d'un commun accord elle a généralement d'importantes répercussions sur les rapports du couple et son mode de vie. La fatigue ressentie par l'employé obligé de faire la navette entre deux résidences ou l'anxiété que la séparation suscite chez les conjoints risquent de détériorer leur relation. Il peut se manifester chez l'employé des signes de stress plus marqués, comme l'insomnie, la perte d'appétit, les maux de tête et le besoin de drogue et d'alcool. Son rendement au travail et sa productivité peuvent finir par en souffrir.

Lorsque l'employeur est un corps policier, la question de la réinstallation devient plus importante lorsque les conjoints travaillent tous les deux au sein de l'organisme. Celui-ci a alors beaucoup investi dans les deux employés et doit veiller à ce que la réinstallation de l'un permette à l'autre de continuer de fournir un bon rendement. Sinon, cela peut priver l'employé d'une carrière au sein de l'organisme, et priver ce dernier d'un employé dont la formation a nécessité beaucoup de temps et d'argent. La solution consiste souvent à affecter ces membres à des postes appartenant à des détachements voisins; il faut néanmoins tenir compte, avant de prendre une décision, des

politiques de la force policière sur d'autres questions opérationnelles, comme celle du rappel au travail, qui peuvent avoir des répercussions sur la réinstallation.

Logement

Le logement est un aspect très important de la réinstallation. Généralement, l'employé préfère et peut même s'attendre à loger dans des conditions semblables à celles auxquelles il était habitué, et peut aussi souhaiter une amélioration. Pour trouver un endroit à son goût, il doit ordinairement se rendre sur les lieux au préalable. La recherche d'un logement, déjà stressante en temps normal, peut le devenir encore plus si l'employé dispose d'un temps limité. Toutefois, le stress est encore pire lorsque l'employé n'a pas l'occasion de se rendre sur place pour régler cette question. La situation se pose le plus souvent lorsqu'un employé est célibataire.

La réinstallation pour l'employé entraîne généralement de nombreux frais associés au logement. La maison familiale doit parfois se vendre à perte. L'employé peut très bien ne pas réussir à la vendre si le marché est languissant et être obligé de la louer temporairement, sans quoi il se retrouve avec deux hypothèques. Il peut aussi avoir à supporter d'autres frais: frais juridiques, frais exigés par la société immobilière, manque à gagner sur l'ancienne

hypothèque ou pénalité, et frais de décoration tels que la peinture, les nouveaux rideaux et les tapis, etc.

Avant de prendre une décision concernant la réinstallation, il faut penser que la disponibilité de logements abordables n'est pas la même partout. Dans la région métropolitaine de Vancouver ou de Toronto, par exemple, le prix des maisons et les loyers sont plus élevés, il y a une pénurie de logements et, si l'employé est forcé de vivre en banlieue, il devra parcourir un trajet beaucoup plus long pour se rendre au travail.

A certains endroits où il n'y a tout simplement rien de disponible, l'employé peut devoir habiter dans un logement fourni par l'employeur. Souvent son intimité s'en ressent et il éprouve de l'insatisfaction car il ne peut pas toujours faire autant de changements qu'il le voudrait pour répondre à ses besoins.

Le style et la qualité de vie de l'employé et de sa famille s'il y a lieu, comptent pour beaucoup dans le succès d'une réinstallation. Étant donné que ces aspects sont étroitement liés à la question du logement, il faut bien examiner celle-ci lorsqu'on tente d'évaluer l'effet de la réinstallation sur l'employé et l'employeur.

Postes isolés ou régions difficiles

Certains employeurs, dont les corps policiers, n'ont guère d'autre choix, dans des circonstances exceptionnelles ou en raison de leurs responsabilités statutaires ou contractuelles, que de réinstaller un employé à un endroit où sa famille et lui devront affronter beaucoup de difficultés. On parle parfois de "mutation forcée". Certains employeurs, dont la GRC, ont pour principe d'envoyer à ces postes isolés ou difficiles seulement ceux qui s'offrent à y aller, mais des problèmes peuvent quand même surgir si l'employé est mal préparé ou mal renseigné, ou si sa situation personnelle change. Un employé qui désire quitter ces postes peut devoir attendre longtemps avant qu'on lui trouve un remplaçant. Les choses peuvent s'aggraver si le stress provoqué par la réinstallation nuit au rendement de l'employé au point que des mesures disciplinaires doivent être envisagées. Que ce soit dans le domaine de la prospection pétrolière ou des services policiers, un employé brillant, travailleur et prometteur peut, si l'employeur ne le soutient pas adéquatement, devenir un employé difficile ou être perdu pour l'organisme en démissionnant ou en étant congédié. Plus l'employeur reconnaît les difficultés liées à des réinstallations de ce genre et aide l'employé à y faire face, meilleurs sont le moral et, par conséquent, la productivité de celui-ci.

Études

La réinstallation d'un employé ayant des enfants d'âge scolaire pose aussi certains problèmes. Il faut choisir le moment propice pour réduire au minimum l'effet de la réinstallation sur l'instruction à long terme de l'enfant. Les parents préfèrent généralement déménager à la fin de l'année scolaire pour que l'enfant ait plus de facilité à s'adapter à sa nouvelle école, à ses nouveaux professeurs et, si la famille change de province, à un système d'éducation différent. Les parents peuvent aussi vouloir avoir accès à des programmes destinés aux enfants qui réussissent très bien ou ont des troubles d'apprentissage, ou à des programmes d'immersion en français, ou encore à des écoles françaises ou anglaises, selon le cas. Dans une famille où les enfants vivent à la maison et fréquentent l'université, une réinstallation occasionne des frais supplémentaires si ceux-ci ne suivent pas leurs parents et doivent donc avoir leur propre logement. Il se peut aussi que l'employé ou son conjoint suit un programme d'études supérieures qui ne sera peut-être pas offert là où ils seront envoyés. Avant de prendre une décision, il faut voir si la réinstallation entraînera une interruption de ces études et, si oui, quelles répercussions cela aura sur les aspirations professionnelles des personnes concernées.

Services de santé

Dans certains cas, la disponibilité de services de santé adéquats peut constituer une préoccupation importante pour la famille de l'employé réinstallé. Il arrive que les employés ou les membres de leur famille doivent avoir accès à des services spécialisés ou à des installations pour les handicapés, qui ne sont pas nécessairement disponibles là où ils sont censés aller vivre. On tient aussi de plus en plus compte des besoins des personnes âgées à la charge de l'employé qui devront peut-être déménager elles aussi. Cela fait problème surtout dans les régions situées loin des centres plus importants où l'on trouve une plus grande variété d'installations.

L'employé et sa famille peuvent aussi être réinstallés dans une région où le risque de maladie est élevé. Ces deux facteurs c'est-à-dire le manque d'installations adéquates et le risque accru de maladie doivent également être pris en considération par l'employeur et l'employé.

Perfectionnement professionnel

Si les employés font l'objet de réinstallations successives qui semblent leur donner peu de chances, sinon aucune, de progresser dans leur carrière ils n'arrivent pas à voir la nécessité ni l'avantage de ces déménagements et sont de plus en plus mécontents. Cela est particulièrement vrai dans les

organismes qui ont tendance à déplacer souvent leurs employés. Cette approche leur assure un effectif toujours mobile, mais ils doivent en payer le prix sur les plans financier et organisationnel. Or, peu d'employeurs peuvent se le permettre de nos jours. Par conséquent, la réinstallation des employés s'inscrit généralement dans le cadre des sérieux efforts déployés par l'organisme pour développer les compétences de son effectif en affectant les employés à différents postes et à différents endroits, à un rythme mesuré.

IV. PROGRAMMES D'AIDE CONCERNANT LA RÉINSTALLATION

Comme on pouvait s'y attendre, les problèmes associés à la réinstallation des employés varient d'un organisme à l'autre. Le nombre annuel de réinstallations, l'ancien et le nouveau lieu de résidence de l'employé, la durée prévue de son séjour au nouvel endroit, et les coûts liés à la vente et à l'achat de résidences des employées ne sont que quelques-uns des aspects qui doivent être pris en considération.

Les employeurs, qu'ils soient du secteur public ou privé, reconnaissent l'importance de rendre la réinstallation "moins difficile". Ils ont conçu un certain nombre de stratégies qui comportent des programmes de prestation d'avantages visant à réduire au minimum les problèmes rencontrés par l'employé. La nature et l'étendue de certains de ces programmes sont examinées sous cette rubrique.

Logement

1. Programme de garanties concernant la vente de la résidence

   L'un des principaux aspects de la plupart des réinstallations est l'obligation qu'a l'employé de commencer à assumer ses nouvelles fonctions à une date déterminée. Malheureusement, cela l'oblige parfois à

se défaire de la résidence familiale à un moment où les maisons ne se vendent pas bien ou se vendent temporairement à des prix inférieurs aux prix d'achat. Le programme de garanties concernant la vente de la résidence amortit la perte en assurant à l'employé un prix de vente équivalent à la valeur marchande de sa résidence familiale. L'employé reçoit, au minimum, le prix garanti de la résidence dans la période donnée (généralement 90 jours) qui suit sa décision de participer au programme. Cela l'empêche de se retrouver avec deux hypothèques (ancienne et nouvelle résidence) ou de devoir retarder la réinstallation des membres de sa famille. Le programme s'applique généralement aux maisons, aux condominiums et aux appartements qui sont la propriété des employés et constituent leurs résidences principales.

Dans le secteur privé, plus de quatre-vingt-dix pour cent des compagnies composant l'échantillon à l'étude offrent un programme de ce genre à leurs employés. Le gouvernement de l'Ontario offre lui aussi à ses fonctionnaires et à d'autres employés de la Couronne un programme spécial destiné aux employés réinstallés qui sont propriétaires. Ce programme laisse un certain pouvoir discrétionnaire au ministère ou à l'organisme

responsable de la mutation. Les membres de la Police provinciale de l'Ontario y sont admissibles.

A l'heure actuelle dans la Fonction publique fédérale, seuls les employés de la catégorie de la gestion bénéficient de ce type de programme[3]. La Gendarmerie royale du Canada a sa propre politique sur la réinstallation et ses propres lignes directrices administratives, qui doivent être approuvées par le Conseil du Trésor et qui ne comprennent pas en ce moment de programme de garanties.

En règle générale, le programme de garanties vise uniquement les résidences principales qui appartiennent aux employés et sont occupées par eux. Certains types de propriété sont exclus, ou on modifie la valeur qui leur a été attribuée. Ce sont généralement les suivants:

(i) fermes
(ii) habitations multifamiliales
(iii) maisons mobiles
(iv) maisons dont le terrain a une grande superficie (plus de 2 acres/.8 hectare)

---

[3]Nouvelles dispositions concernant la réinstallation et les voyages pour les gestionnaires, Circulaire n^{O} 1988-27 du CT, 9 novembre 1988.

(v) propriétés productives de revenus

(vi) chalets servant de résidences secondaires

a) Prix garanti

Le prix garanti doit être fixé immédiatement après que l'employé ait décidé de participer au programme. Deux évaluations sont faites initialement: l'une par l'évaluateur choisi par l'employé à partir d'une liste approuvée, et l'autre par la société immobilière ou la compagnie de services de réinstallation représentant l'employeur. Si l'écart entre les évaluations ne dépasse pas cinq pour cent, on établit le prix garanti en calculant la moyenne des deux. S'il est supérieur à cinq pour cent, une troisième évaluation est effectuée et on prend généralement la moyenne des deux évaluations les plus proches. On propose ensuite le prix garanti à l'employé, qui doit indiquer s'il l'accepte ou non.

b) Acceptation ou refus du prix garanti

Une fois qu'il est avisé du prix qu'on lui propose, l'employé a entre cinq et huit jours pour faire connaître sa décision. S'il refuse l'offre, c'est la responsabilité de l'employé de

se défaire de sa résidence et il ne peut bénéficier à nouveau du programme de garanties.

c) Vente de la résidence

Si l'employé accepte l'offre, la résidence est mise en vente par l'entremise du Service interagences pour une durée de 90 jours. L'offre est conditionnelle à ce que l'employé quitte sa propriété dans ce délai.

Durant les 30 premiers jours, le prix demandé pour la propriété n'excède pas de plus de 20 pour cent le prix garanti. Pendant les 30 jours suivants, l'écart ne dépasse pas dix pour cent. Si la propriété n'est pas encore vendue après 60 jours, le prix demandé correspond au prix garanti. Il convient de signaler que l'écart entre le prix demandé et le prix garanti varie beaucoup, à une étape comme à l'autre, selon les employeurs; les pourcentages indiqués représentent des maximums.

Dans le cas où la résidence n'est pas vendue durant les 90 jours, l'employé obtient le prix garanti. Si la propriété est vendue dans les 90 jours à un prix supérieur au prix garanti, l'employé reçoit la somme supplémentaire, moins

tous les frais qui ont été engagés lorsque la propriété était inoccupée.

2. Programme de garanties concernant la valeur nette réelle

Les prix courants des maisons au Canada varient selon les régions, ce qui entraîne des écarts importants entre certains endroits. Les périodes de prospérité et d'effondrement provoquent également des fluctuations.

Cela a un effet négatif, non seulement sur la capacité de vendre, mais aussi sur la valeur effective des propriétés. Il arrive souvent que des employés réinstallés essuient une perte sur le plan de la valeur nette réelle.

Quelques employeurs essaient de corriger cette situation, mais en général seulement lorsqu'elle touche des cadres supérieurs. Il s'agit souvent de mesures adaptées à chaque cas en particulier et il est impossible d'en évaluer les coûts. Moins de 40 pour cent des employeurs interrogés dispensent de l'aide dans ce domaine.

Une façon possible de traiter le problème est de considérer la garantie de la valeur nette réelle. Cela

vaut dans les cas où les prix des propriétés diminuent pendant la période d'une affectation d'une durée déterminée, ou lorsque la mutation est imposée par l'employeur à un moment où les prix sont bas, ce qui oblige l'employé à vendre à perte. On assure la garantie de la valeur nette réelle en préservant l'employé de toute perte à cet égard découlant de la réinstallation. Dans le présent contexte, la valeur nette réelle se limite généralement au montant initialement investi par le propriétaire et à tout paiement effectué ultérieurement sur le principal de l'hypothèque sur la propriété.

Supposons, par exemple, qu'un employé investisse 20 000 $ dans l'achat d'une résidence et qu'il doive ensuite la vendre dans un délai donné. En vertu du programme de garanties de la valeur nette réelle, cet employé ne perdrait pas la somme initialement investie de 20 000 $ ni l'argent versé sur le principal de l'hypothèque, s'il y a lieu. Contrairement au programme offrant des garanties concernant la vente de la résidence, ce programme de garanties n'assure pas la vente de la résidence dans un délai déterminé. Il ne s'applique pas non plus lorsque la maison est vendue à un prix équivalent ou supérieur au prix d'achat, puisqu'il n'y a pas alors perte de valeur nette.

Dans la communauté policière, la GRC étudie actuellement ce genre de programme de garanties concernant la valeur nette réelle.

3. <u>Remboursement des frais associés à la vente de la résidence principale</u>

Plus de quatre-vingt-dix pour cent des employeurs interrogés au Canada, y compris les gouvernements fédéral et provinciaux et leurs organismes, remboursent les coûts occasionnés par le fait que l'employé réinstallé doive se défaire de sa résidence principale. Ces coûts consistent en ce qui suit:

a) Commission versée à la société immobilière qui s'est occupée de la vente (tarif local régulier).

b) Frais juridiques et débours découlant de la transaction.

c) Coût des évaluations servant à fixer le prix garanti.

d) L'indemnité pour paiement hypothécaire anticipé, le cas échéant.

e) Résiliation du bail si la résidence principale est louée, c'est-à-dire généralement trois mois de loyer au maximum.

f) Frais administratifs de la société immobilière ou de la compagnie de services de réinstallation.

Même si l'employé n'accepte pas le programme de garanties concernant la vente de la résidence qu'on lui propose, l'employeur rembourse la commission exigée par la société immobilière, les frais et débours juridiques, et l'indemnité pour paiement anticipé, s'il y a lieu.

4. <u>Frais d'acquisition d'une nouvelle résidence</u>
<u>Avances de mise de fonds</u>

La plupart des programmes prévoient la prestation d'avances de mise de fonds pour aider les employés à acheter une résidence au nouvel endroit. Ces avances vont jusqu'à dix pour cent du prix de vente garanti. Dans certains cas, l'employeur se porte garant de l'emprunt bancaire effectué par l'employé pour verser un acompte sur sa nouvelle résidence. L'employeur paie l'intérêt exigé sur un tel prêt jusqu'à ce que l'employé vende son ancienne résidence.

Comme dans le cas de la vente de la propriété antérieure, la plupart des dépenses liées à l'acquisition d'une nouvelle résidence principale sont supportées par l'employeur. Ces dépenses consistent en ceci:

a) Frais juridiques raisonnables et débours liés à l'achat, à condition que l'employé est déjà

propriétaire d'une résidence avant la mutation. Cette restriction est appliquée par environ soixante pour cent des employeurs interrogés. L'achat doit normalement se faire pendant l'année qui suit la réinstallation.

b) Taxes sur le transfert de biens fonciers, s'il y a lieu.

c) Service fourni par les compagnies spécialisées dans la réinstallation pour aider l'employé à trouver un logement approprié. Habituellement, les sociétés immobilières dispensent ce service gratuitement.

d) Intérêts et frais associés aux "prêts-relais" consentis aux employés pour l'achat d'une nouvelle résidence principale, dans l'attente de la vente de leur ancienne propriété. Ces prêts ont normalement une durée maximale de trois mois.

5. <u>Écart des taux d'intérêt hypothécaire</u>

Le paiement de l'écart des taux d'intérêt hypothécaire est devenu une partie importante des dépenses des employés réinstallés. C'est pourquoi la majorité des employeurs leur assurent une forme quelconque de remboursement imposable, à certaines conditions. D'abord, la grandeur <u>et</u> la qualité de la nouvelle résidence principale doivent être semblables à celles

de l'ancienne. Deuxièmement, la valeur nette réelle de la résidence antérieure doit être entièrement réinvestie dans la nouvelle propriété.

Voici les formes les plus courantes de remboursement imposable:

a) L'écart entre l'ancien et le nouveau taux d'intérêt hypothécaire est remboursé, uniquement sur la valeur de l'hypothèque antérieure. Seul l'écart des taux d'intérêt est remboursé, et non la différence entre la valeur des deux hypothèques.

b) L'écart des taux d'intérêt hypothécaire est payé pendant une période maximale de trois ans ou jusqu'au terme de l'hypothèque initiale, selon ce qui est le plus court.

c) La limite du paiement varie selon les employeurs; elle est fonction du niveau hiérarchique de l'employé au sein de l'organisme, ou assujettie à un coût d'ensemble maximum. La limite couramment établie est 5 000 $.

d) Dans les cas où la résidence principale de l'employé n'était pas hypothéquée, on envisage souvent un remboursement de l'écart des taux d'intérêt si la nouvelle propriété est située dans une région où le logement est plus cher.

6. Prêts sans intérêt ou à intérêt modique

Les prêts sans intérêt ou à intérêt modique destinés à aider les employés à acheter une résidence dans des régions où le prix des maisons est élevé, comme Toronto en ce moment, sont offerts uniquement par quelque cinquante pour cent des employeurs interrogés dans le secteur privé, et ne sont aucunement disponibles dans la Fonction publique fédérale ou dans d'autres organismes visés par ses programmes.

Ce type de prêts a été instauré de façon ad hoc en raison des écarts marqués qui existaient dans le coût du logement entre divers endroits au Canada. Comme il est vite devenu évident que cette situation ne se corrigerait pas d'elle-même dans un proche avenir, certains employeurs ont établi des politiques pour résoudre le problème.

Toutefois, de nombreux employeurs sont incapables d'aider les employés à cet égard. Les autres le font de diverses façons.

a) Les taux d'intérêt vont de zéro pour cent au taux préférentiel fixé par les banques à charte canadiennes.

b) La durée des prêts varie entre 5 et 25 ans ou la

date de la retraite, selon ce qui vient le premier.

c) La limite des prêts va de 40 000 $ ou une année de salaire, selon ce qui est le moindre, à 100 000 $ ou une année et demie de salaire, selon ce qui est le plus élevé.

d) Environ vingt pour cent de ces employeurs augmentent le montant des prêts pour compenser l'impôt exigible.

7. Indemnités de logement

Une partie des employeurs interrogés dans le secteur privé (environ vingt pour cent) versent une indemnité aux employés qui sont réinstallés dans des régions où le logement coûte cher. Comme dans le cas des prêts sans intérêt ou à intérêt modique, il existe divers degrés d'aide.

a) L'indemnité est généralement versée durant une période variant entre un an et dix ans.

b) Elle va en diminuant au cours de la période.

c) Le montant total de l'indemnité peut aller jusqu'à 100 000 $, mais il se situe généralement autour de 40 000 $.

d) Environ la moitié des organismes qui versent des indemnités en augmentent le montant pour compenser l'impôt exigible.

8. Prestation du logement ou versement d'une indemnité

Au Canada, la plupart des employeurs ne fournissent aucune forme de logement aux employés et à leurs familles. Les employés du ministère de la Défense nationale et ceux d'autres organismes qui sont envoyés à des lieux déterminés se voient fournir un logement loué, ou une indemnité lorsque le loyer au nouvel endroit est plus cher. L'indemnité est ordinairement calculée à partir de l'écart de loyer qui existe entre le nouvel endroit et un lieu de base qui sert à établir des coûts standard pour toutes les réinstallations.

L'indemnité est en fonction de l'endroit et de la grosseur de la famille. Elle constitue un avantage imposable.

Dans les cas où l'employeur offre un logement ou une indemnité, l'employé qui choisit de s'acheter une résidence principale ne reçoit aucune aide.

9. Logement provisoire

Les employés doivent parfois déménager avant la date d'occupation de leur nouveau domicile. Dans ces cas, tous les employeurs interrogés leur versent de l'argent pour qu'ils puissent habiter à l'hôtel jusqu'à ce que

leur logement soit libre; la période maximale est généralement de six semaines.

10. Recherche d'un logement

Tous les employeurs interrogés accordent du temps à l'employé pour aller se trouver un logement approprié en compagnie de son conjoint. Certains autorisent normalement un seul voyage d'une durée maximale d'une semaine. Toutefois, la plupart des employeurs interrogés dans le secteur privé font preuve de souplesse à cet égard et allouent suffisamment de temps à l'employé pour lui permettre de trouver un logement à son goût.

Comme la réinstallation est encore plus difficile lorsqu'elle touche une famille entière, on a commencé ces dernières années à permettre aux membres de la famille, notamment les enfants d'âge scolaire, d'accompagner l'employé au cours d'un voyage. Certains des employeurs interrogés ont constaté une réaction positive chez l'employé lorsque toute la famille peut participer à la recherche d'une nouvelle résidence principale et ainsi voir à ses besoins sur le plan scolaire dès le début du processus de réinstallation.

Les dépenses de voyage qui sont supportées par l'employeur varient beaucoup d'un organisme à l'autre. Cela peut comprendre les frais de baby-sitting et de garderie, les appels téléphoniques, la location de voitures, les repas et les frais accessoires.

Déménagement des biens domestiques et personnels

Le déménagement des biens domestiques et personnels est payé par tous les employeurs interrogés au Canada; les différences de l'un à l'autre sont mineures. Ils supportent les frais suivants:

a) Préparation

Cela comprend l'emballage, le chargement et le transport des biens domestiques et personnels. Chaque employeur a une liste d'articles exclus.

b) Assurance

L'employeur assure les biens contre le bris et la perte, généralement pour des montants raisonnables, durant le temps où ils sont en possession de l'entreprise de déménagement ou en entrepôt. Il incombe habituellement à l'employé d'assurer les articles de valeur comme les bijoux et les collections d'art et de timbres.

c) Entreposage

L'employeur paie les frais d'entreposage, normalement pour des périodes allant jusqu'à soixante jours, lorsque l'employé doit déménager avant d'avoir trouvé un nouveau domicile ou que son futur logement n'est pas encore libre. Il faut parfois avoir recours à l'entreposage lorsque l'employé est muté pour une courte durée ou à un endroit où il n'est pas souhaitable de transporter ses biens domestiques. Dans ces cas, les employeurs supportent tous les frais d'emballage, de transport, d'entreposage, d'assurance et de déballage.

d) Automobiles

Plus de quatre-vingt-quinze pour cent des employeurs interrogés paient le transport des automobiles. La première automobile est généralement transportée par l'entremise d'une entreprise de déménagement. Si l'employé désire faire la route en voiture, ce qui est plus pratique, on lui verse une indemnité kilométrique (tarif normal), en plus de lui rembourser des frais raisonnables de repas et de logement.

Plus de cinquante pour cent des employeurs interrogés paient maintenant le transport d'une deuxième

automobile, en totalité ou en partie (cinquante pour cent).

e) Articles spéciaux

En ce qui touche le transport des articles spéciaux, tous les employeurs interrogés traitent chaque cas individuellement. Des biens comme les véhicules de plaisance, les embarcations, les remorques, les maisons mobiles, les motocyclettes et les motoneiges entrent dans cette catégorie.

Il arrive que les compagnies de déménagement acceptent de transporter certains de ces articles avec les biens domestiques. C'est le cas parfois des motocyclettes et des motoneiges car leur taille le permet, à condition que les employés veillent au préalable à ce qu'ils soient préparés pour le voyage.

f) Paiement de substitution

Quelques-uns des employeurs interrogés versent de l'argent à l'employé au lieu de s'occuper eux-mêmes de déménager ses biens domestiques. Dans des cas déterminés, ils lui remboursent cinquante pour cent du coût estimatif du déménagement. Ce n'est toutefois pas une pratique courante.

g) Frais accessoires

Plus de quatre-vingt-dix pour cent des employeurs interrogés versent une somme forfaitaire à l'employé pour ses frais accessoires. On entend par frais accessoires les dépenses qui ne figurent pas sous d'autres rubriques du programme de réinstallation.

Le montant alloué varie généralement entre quelques centaines de dollars et deux mois de salaire. Il est parfois imposable. Il est attribué en compensation de certains des frais suivants:

a) Connexion des appareils électriques et du téléphone.
b) Ajustement des tapis et des rideaux.
c) Nouvel achat de manuels scolaires, etc.
d) Remplacement des plantes qui ont été endommagées en cours de route ou n'ont pu être transportées.
e) Remplacement des aliments congelés et des denrées périssables qui n'ont pas été transportés.
f) Dépenses diverses.

V. AUTRES CONSIDÉRATIONS

Plusieurs autres considérations ont un effet sur les politiques et les pratiques en matière de réinstallation. Quelques-unes parmi les plus importantes seront examinées sous cette rubrique.

1. Service d'orientation en matière de réinstallation

Beaucoup d'employeurs, particulièrement ceux qui doivent régulièrement réinstaller un nombre important d'employés, embauchent du personnel pour conseiller les employés et leurs familles avant, pendant et après la réinstallation.

Les grandes compagnies emploient aussi de plus en plus de psychologues pour aider les employés et leurs familles à surmonter les difficultés que comporte la réinstallation sur les plans physique, psychologique et social. Ces psychologues dispensent un service d'orientation aux familles et leur offrent des programmes destinés à les préparer à affronter le stress. Ces programmes sont particulièrement utiles au conjoint, car les récentes recherches montrent que "...ce sont les conjoints (le plus souvent des femmes) qui souffrent le plus de la réinstallation; la perte de leur carrière et de leur réseau de relations sociales réduit leur autonomie et ébranle leur confiance en

elles, et pourtant leurs besoins sont souvent négligés"[4].

2. Postes isolés ou régions difficiles

La majorité des employeurs interrogés au Canada ne réinstallent pas d'employés à des postes isolés ou dans des régions difficiles. La plupart du temps, les employés et leurs familles sont envoyés dans des grandes villes ou, à tout le moins, dans des localités offrant des logements appropriés et les installations nécessaires. Certains employeurs, comme la Fonction publique fédérale, les gouvernements provinciaux, le ministère de la Défense nationale, la GRC, les compagnies pétrolières et minières, de par la nature de leur organisation, doivent affecter des employés dans des régions isolées et difficiles. Leurs décisions concernant les réinstallations et la durée des affectations tiennent compte des conditions particulières que présentent ces régions. Souvent, ils y envoient seulement ceux qui veulent y aller, et pour une courte période, habituellement deux ans au maximum.

La plupart des employeurs, comme la Gendarmerie royale du Canada et la Police provinciale de l'Ontario,

---

[4]Neill, R. Moving Can Damage Your Firm's Profits, The Bulletin, le 8 novembre 1988.

fournissent à l'employé un logement complètement ou partiellement meublé. Dans ces cas, ils lui font payer un loyer de base. On compare ce dernier avec les loyers de logements semblables pour déterminer quelle partie du loyer est payée par l'employeur. L'employé doit signaler cette aide pécuniaire dans sa déclaration d'impôt.

En vertu des modifications proposées à la Loi de l'impôt sur le revenu, les indemnités de poste isolé deviendraient un avantage imposable avec effet rétroactif. Au moment de rédiger le présent document, cette question demeure controversée; certains s'opposent fortement à un tel changement car ils considèrent que cette forme d'aide financière est nécessaire pour compenser le coût de la vie élevé dans les endroits isolés. La question est encore à l'étude. Les employeurs doivent toujours être au courant des répercussions que les modifications à la Loi de l'impôt sur le revenu peuvent avoir sur les réinstallations, particulièrement lorsqu'elles ont un effet rétroactif.

Le logement dans les régions isolées, on s'en doutera, ne peut satisfaire aux mêmes exigences qu'ailleurs. Lorsque l'affectation est de courte durée et offre une possibilité de promotion ou d'avancement, l'employé

peut toutefois mieux accepter la situation. Dans d'autres circonstances, par exemple, s'il n'y a aucune promotion en vue ou s'il s'agit d'une prolongation inattendue de l'affectation, l'employé a plus de difficulté à accepter la situation même s'il savait dès le début de l'emploi que la réinstallation faisait partie intégrante des conditions de travail.

La plupart des employeurs versent aux employés envoyés à des postes isolés ou dans des régions difficiles des indemnités dont le montant varie selon l'endroit où ils sont réinstallés et la grandeur de la famille. En règle générale, ils paient le transport des biens domestiques et personnels comme ils le font pour les autres réinstallations; beaucoup d'employés, toutefois, préfèrent entreposer leurs biens domestiques.

Il arrive, même si cela est rare, que des restrictions soient établies concernant le déménagement, par exemple, en fixant un poids minimal. Les employés célibataires sont généralement plus touchés par ce genre de restrictions.

La situation personnelle de chaque employé est normalement examinée en fonction des conditions particulières des postes isolés. On prend en

considération les aspects suivants afin de faire le meilleur choix sans occasionner de coûts excessifs:

a) Célibataire ou marié(e)

b) Personnes à charge

c) Situation professionnelle du conjoint

d) Considérations familiales particulières, par exemple invalidité, etc.

L'employeur fournit une aide financière pour les études lorsque la réinstallation a lieu pendant un trimestre et qu'elle causerait inutilement des difficultés à l'étudiant, vu son âge et son degré de scolarité. Il n'existe aucune norme à cet égard. On examine chaque cas individuellement, en tenant compte des coûts qu'il implique.

Il peut arriver à certains endroits que les services de santé ne répondent pas aux besoins particuliers des employés ou des membres de leur famille. Ici encore, chaque cas est traité individuellement.

3. <u>Vie professionnelle du conjoint</u>

Le fait qu'aujourd'hui beaucoup de conjoints aient chacun une carrière influe sur les pratiques en matière de réinstallation. Dans de nombreux cas, les employés refusent une réinstallation, même si cela leur fait

perdre une promotion, pour que leur conjoint conserve leurs perspectives de carrière. Cela montre que les employés mettent maintenant davantage l'accent sur le "style de vie" que sur les "chances de promotion".

Environ vingt pour cent des employeurs interrogés dans le secteur privé reconnaissent cette tendance et aident le conjoint à se trouver un nouvel emploi. Parfois , celui-ci se voit offrir un poste par l'employeur lui-même, lorsque faire se peut, ou un tiers l'aide dans sa recherche.

L'employeur qui est un corps policier se heurte à des problèmes beaucoup plus importants si les conjoints travaillent tous deux pour lui. Dans les plus petites localités ou les endroits plus éloignés, il est pour ainsi dire impossible d'employer les deux membres, même s'il existe des postes vacants. Lorsqu'ils ne peuvent trouver un poste aux deux membres, certains services policiers, dont la GRC, accordent un congé sans solde pouvant aller jusqu'à cinq ans au membre (conjoint) qui n'est pas réinstallé.

Le fait qu'il soit préférable, et en fait nécessaire, que les membres se réinstallent dans la collectivité desservie, ou à tout le moins à proximité, vient

compliquer encore davantage la situation. Cette exigence est propre aux corps policiers, et le problème qui en découle risque d'être encore plus répandu à l'avenir.

4. Réinstallation des employés prenant leur retraite

Généralement, lorsqu'un employé prenant sa retraite et sa famille sont réinstallés, c'est qu'il l'a lui-même demandé et, par conséquent, c'est lui qui supporte toutes les dépenses. Un petit nombre d'employeurs remboursent entièrement les frais comme ils le font pour les autres réinstallations, mais ce remboursement est habituellement assujetti à certaines conditions:

a) C'est à la demande de l'employeur que l'employé est allé vivre à l'endroit où il se trouve actuellement.

b) Si la réinstallation précède la retraite, l'employé s'engage à travailler au nouvel endroit durant une période déterminée, ordinairement de deux à cinq ans.

c) L'employé qui prend sa retraite a deux ans au maximum pour demander une réinstallation. La majorité des employeurs interrogés exigent que

cette décision soit prise dans les 12 mois suivant la retraite.

Signalons également que si l'employé meurt avant de prendre sa retraite, ces conditions valent pour le conjoint et la famille.

VI. CONCLUSION

Au Canada, les pratiques des employeurs en matière de réinstallation évoluent constamment, que ce soit dans les secteurs public ou privé; on cherche de plus en plus des solutions qui tiennent compte des préoccupations individuelles des employeurs ainsi que des employés et de leurs familles. La création en 1982 du Conseil canadien de mutation d'employés, dont font partie plus de 120 sociétés canadiennes, témoigne de l'importance accordée à la réinstallation.

L'examen des renseignements fournis par les employeurs, des données d'enquête obtenues et des énoncés de politique montre clairement que les employeurs ne traitent pas tous la question des réinstallations de la même façon. Les pratiques observées présentent des éléments communs, mais l'étendue des programmes varie considérablement. On le voit d'après l'éventail des politiques et des guides administratifs, qui vont d'une douzaine de pages seulement dans de nombreuses sociétés privées, jusqu'à quelques centaines de pages dans la Fonction publique fédérale.

Les employeurs qui réinstallent chaque année des centaines d'employés doivent pouvoir s'appuyer sur des lignes directrices claires et précises. Toutefois, selon employeurs et employés, il importe qu'elles soient souples

et laissent de la place au jugement. Cette souplesse permet de trouver des solutions à des situations particulières sans créer de coûteux précédents.

Les budgets de réinstallation sont généralement restreints. Qu'il soit petit ou grand, privé ou public, l'employeur dispose généralement de fonds limités et doit considérer toutes les possibilités afin de tirer le maximum des dollars dépensés. En fait, le coût croissant des réinstallations a amené beaucoup d'employeurs à en réexaminer la nécessité. Dans certains cas, ils ont déterminé qu'un plus grand nombre de postes pouvaient être dotés localement. Les gestionnaires du personnel sont également en train de réexaminer les postes et de réassigner certaines fonctions pour élargir la variété des tâches accomplies par les titulaires. Cette réexamination leur permettrait d'acquérir une plus vaste expérience, réduisant ainsi le nombre d'employés réinstallés à des fins de perfectionnement. Même si la rotation du personnel demeure nécessaire pour préparer la relève et assurer le perfectionnement des employés, on peut de cette façon diminuer le nombre de réinstallations pour l'employé comme pour l'employeur.

Certains employeurs ont la possibilité d'accorder une promotion à l'employé réinstallé et d'augmenter son salaire. Pour l'employé, cela renforce les aspects positifs de la

réinstallation liés au perfectionnement professionnel et rend généralement le déménagement plus acceptable.

Cet aperçu de la question de la réinstallation montre aux gestionnaires les difficultés qu'elle comporte et certains des moyens utilisés par les employeurs pour les surmonter. Les employeurs, particulièrement les corps policiers, qui réinstallent chaque année un nombre important de membres, doivent continuellement trouver un juste équilibre entre la nécessité de faire preuve de souplesse pour répondre aux besoins particuliers d'un employé, et celle d'appliquer de façon constante ou uniforme les politiques de gestion des ressources humaines. C'est une question d'équité.

Les répercussions de la réinstallation sur le moral, l'efficacité et la productivité de l'employé constituent aussi une préoccupation importante de l'employeur. Ici encore, il doit trouver un juste équilibre entre la nécessité de dispenser certains services d'aide à l'employé réinstallé comme le service d'orientation et celle de limiter les coûts de ces programmes. De toute évidence, les ressources financières varient grandement d'un employeur à l'autre et, même si l'employeur peut souhaiter fournir un large éventail de services, les contraintes financières l'obligent à choisir parmi diverses formes d'aide. La mise en oeuvre de ces programmes d'aide peut aussi devoir faire

l'objet de choix, ou se faire graduellement au fur et à mesure que d'autres programmes sont supprimés.

Dans le but de faciliter ces décisions, un plus grand nombre d'employeurs établissent des mécanismes pour contrôler et évaluer les réinstallations et leur effet sur l'organisation et l'employé. Certains, comme la GRC, ont formé des comités, des groupes d'étude ou des groupes de travail pour examiner la nécessité et la viabilité de certains services d'aide. C'est là
un processus continu qui ajoute au coût de la gestion des réinstallations.

Cependant, négliger cet aspect coûterait combien à long terme? Peu d'employeurs peuvent se le permettre, même si certains sont peut-être tentés de le faire en cette période de restrictions.

La réinstallation des employés comporte de nombreux avantages, pour l'employé comme pour l'employeur, qui peuvent l'emporter sur les aspects négatifs soulevés dans le présent document. Le degré de collaboration qui existe entre les employeurs et les employés quant à l'établissement d'un programme approprié de services d'aide peut ultimement décider du succès ou de l'échec de ce programme. En plus, la façon d'administrer la question de la réinstallation est

un bon indicateur de la performance globale de l'organisme sur le plan de la gestion. Une gestion efficace et rentable est non seulement souhaitable, mais essentielle, dans les années 80, et elle le sera aussi dans les années futures.

Les corps policiers ne sont pas plus que les autres à l'abri de ces contraintes, et donc, de la difficulté d'établir des programmes d'aide aux employés qui soient équitables et nécessaires, en cette période où l'on attend d'eux un accroissement des services en même temps qu'une réduction des coûts.

Bibliographie

Politiques, mesures législatives et règlements

Manuel de la politique administrative, Conseil du Trésor du Canada, Chapitre 375, Réinstallation.

Circulaire du Conseil du Trésor, No 1988-27, Nouvelles dispositions concernant la réinstallation et les voyages pour les gestionnaires, le 9 novembre 1988.

Ontario Government Home-Owner Employee Relocation Plan, Ministry of Government Services, Home-Owner Employee Relocation Plan Handbook, March 31, 1988.

Circular 8801 - Relocation Expenses, Canadian Pacific Ltd., July 21, 1987.

Guide et politique de la réinstallation des employés, Air Canada, Juin 1988.

Relocation Program Handbook, The Toronto Dominion Bank.

Ontario Provincial Police Relocation Policy, November 1983.

Manuel d'administration de la GRC, directives des réinstallations, A.M. V1,2.

Bulletin de la GRC - AM-860(87-06-31).

Bulletin de la GRC - AM-948(86-04-16).

Bulletin de la GRC - AM-1177(87-12-22).

Bulletin de la GRC - AM-1223(88-03-16).

Report of the CO/DSRR Committee on the Adequacy of the current RCMP Relocation Directive, Deputy Commissioner D.K. Wilson, Staff Sergeant N.J. MacLean.

Autres ouvrages consultés

Survey and Analysis of Employee Relocation Policies and Costs, 1987-1988. Runzheimer International Ltd., 1987.

Le Conference Board du Canada, Centre de recherche sur la rémunération, Étude sur les réinstallations (1988).